

Megatrend: Acceleration

Alting forandres. Men forandringen sker hurtigere og hurtigere. Det stiller større krav til topledernes mentale spændvidde og interkulturelle forståelse.

AF JAKOB STENDEL HANSEN,
STANTON CHASE.

ILLUSTRATION: MAI-BRITT BERNT
JENSEN

I fremtiden vil computere vejer så lidt som 1,5 ton" – Popular Mechanics, 1949. Tankevækkende hvordan virkeligheden overgår fantasien. Men som direktør Johan Peter Paludan fra Institut for Fremtidforskning har sagt, så er alle trends og megatrends underlagt én og kun én supertrend: Alting forandres over tid. De seneste 100 år har det været interessant at følge, hvorledes antallet af forandringer pr. tidsenhed er i eksponentiel stigning. Denne megatrend kendes som "acceleration".

Det tog 38 år fra telefonens opfindelse, til den nåede en udbredelse på 10 millioner brugere. Det tog 22 år fra faxens opfindelse til at nå samme popularitet. VHS-videoen nåede samme antal brugere på ni år, hvilket også gjaldt mobiltelefonen. Pc'en brugte ikke mere end syv år, mens internettet kun skulle bruge to år – og Skype kun ét år.

"Hvis General Motors havde fulgt med den teknologiske udvikling på samme måde som computerindustrien, ville vi i dag alle køre rundt i biler, som kostede 25 dollar og kørte 250 km pr. liter benzin"

BILL GATES, stifter af
Microsoft.

Mental spændvidde: Følgevirksomheden er naturligvis, at vi gives mindre tid til at lære mere. Det stiller større krav til vores mentale spændvidde og til udnyttelsen af vores intelligens. Vores koncentrationsevne presses, og vores omstillingsevne udfordres konstant. Dette gælder for alle uanset branche, funktion og position. Men for fremtidens topledere følger der yderligere forventninger med.

Denne artikels forfatter arbejder dagligt med at udarbejde ønskeprofilerne over de kommende topledere i danske såvel som internationale virksomheder, og alle uden undtagelse indeholder krav om fleksibilitet, forandringssparathed og samarbejdsevner på tværs af organisatoriske skel. Netop disse kompetencer var da også topscorerne i den globale undersøgelse fra 2007, som Center for Creative Leadership lavede blandt 1.131 globale ledere over de vigtigste fremtidige lederegenskaber.

Desuden vil vi se skærpede krav til toplederens tværkulturelle forståelse, evnen til at overskue større kompleksitet og længere værdikæder – samt evnen til at træffe beslutninger hurtigt og koncist. Baggrunden herfor er bl.a. den øgede globalisering. Markederne for både køb, salg og produktion påvirkes fra alle verdensdele, regioner og lande imellem. Lederne forventes at kunne gebærde sig ikke bare i vestlige kulturer, men i lige så høj grad over for østeuropæiske, mellemøstlige og asiatiske samarbejdspartnere. Berejste læsere vil fra en række internationale lufthavne kende storbanken HSBC's øjnefaldende reklamekampagner bygget over kulturelle forskelle – som en påmindelse om vigtigheden af såvel globalt udsyn som lokal indsigt.

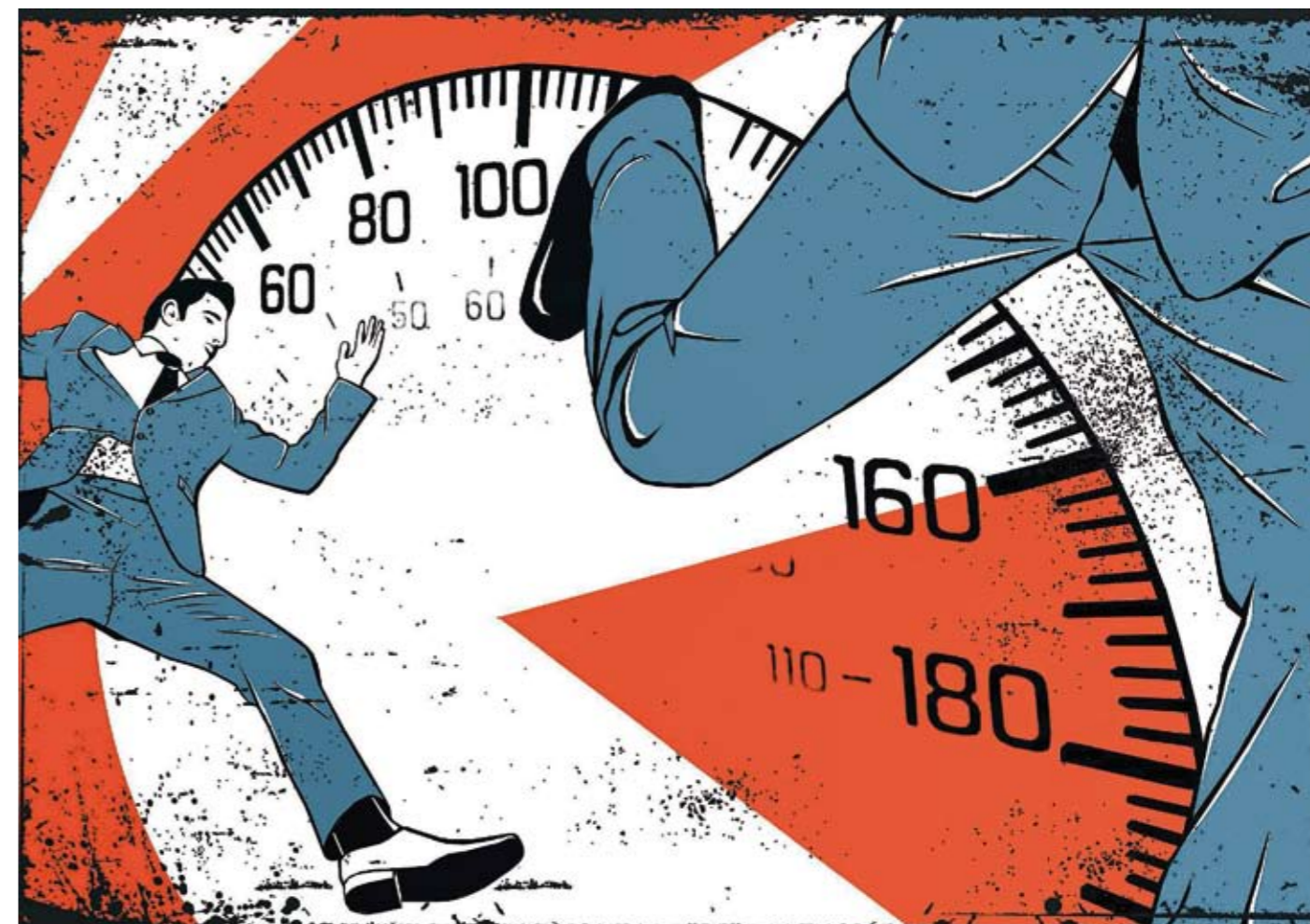
Beslutningskraft er som nævnt også essentiel. En McKinsey-analyse fra 2005 påviste, at risikoen for,

at en virksomhed, som er markedsleder, mister sin førerposition inden for fem år, er fordoblet siden 1974. Rent faktisk var risikoen tredoblet, hvis man også tog stigningen i virksomhedsovertagelser samt konkurrencer med i regnestykket.

Tabte kongedømmer: ØK, Hafnia, Netscape og Lehman Brothers er blot nogle få eksempler på tidligere tiders konger, som siden tabte det meste eller det hele af deres respektive kongedømme. Men hvilke virksomheder er i farezonen i dag? Og vil disse virksomheders topledere formå at rette strategien til, således at førerpositionen forsvares? Jeg er f.eks. ganske overbevist om, at Olli-Pekka Kallasvuo hos Nokia skeler til Steve Jobs og Apple. Men husker provinsadvokaten at arbejde på forbedring af sin strategiske markedsposition? Og tænker ledelsen i den mellemstore industrivirksomhed på, at morgendagens værste konkurrent måske ikke kommer fra nabobyen, men i stedet fra Østeuropa?

Jeg ser heldigvis mange fremsynede danske virksomhedsledere, som er fuldt opmærksomme på udfordringerne og holistisk tænker forretningsudvikling og *risk management* ind under den samme strategiske paraply. Men jeg ser også ledere, som prøver at styre deres forretning med blikket fast rettet mod bakspejlet i stedet for gennem forruden. Og den strategi bliver der stadig mindre markedsrettet tilgivelser for. Management via excel-ark bliver derfor sværere og sværere at bedrive.

Evnen – og ikke mindst viljen – til at afbalancere fremdrift, investeringer og risikoafdækning på én og samme tid skal således også være til stede hos toplederen. At fastholde virksomhedens innovationskraft og dermed tilsikre dens stadige *market edge*, kræver desuden organisa-



torisk fleksibilitet og ledelsesmæssig agilitet. Vi kommer af samme grund til at se en stigning i anvendelsen af projektledelse på bekostning af traditionel hierarkisk ledelse – og til at se flere og hyppigere organisationsændringer, hvor strukturer, teams og referencepunkter sættes sammen i nye konstellationer.

Innovation og service: At accelerationens hastighed dog kan komme bag på selv de fremmeste innovative teknologi-folk, viser følgende citat af Bill Gates fra 1981: "640 kb burde være tilstrækkeligt for enhver". Han blev dog klogere – og udtrykte dette noget mere risikofrit på en anden branches vegne i 1999: "Hvis General Motors havde fulgt med den teknologiske udvikling på samme måde som computerindustrien, ville vi i dag alle køre rundt i biler, som kostede 25 dollar og kørte 250 km pr. liter benzin".

Amerikanske Ocean Tomo, som bl.a. rådgiver om værdifastsættelsen af immaterielle rettigheder, offentliggør hvert år en analyse over markedsværdien af immaterielle anlægsaktiver sat i forhold til den samlede markedsværdi for indekset S&P 500.

Den seneste analyse viste således, at hvor de fysiske aktiver i 1975 udgjorde 83 procent af de samlede værdier, var dette tal i 1985 nede på 68 procent og i 1995 reduceret til 32 procent.

Men i 2009 var fordelingen så markant som 19 procent fysiske aktiver – og 81 procent immaterielle anlægsaktiver! Endnu et eksempel på, hvorledes erhvervslivet eksponentielt udvikler sig i retning mod at være mere idé-, innovations- og servicebaseret. Og en udvikling, som ikke bliver mindre i takt med bio- og nanoteknologiernes stigende landvindinger.

Med de fleste trends følger dog oftest også en antitrend. Og det modsatte paradigme til konstant acceleration er naturligvis en nedbremsning – en tilbagevenden til gammeldags dyder. Men da accelerationen ikke lader sig bremse af sig selv, slår denne antitrend typisk igennem på mere individuelle præmisser.

Både i privatlivet og professionelt griber meditation, yoga og mindfulness om sig for med den tyske filosof Eckhart Tolles ord at skabe plads til fordybelsen, nærværet og kraften i nuet. Og det turde være åbenbart, at der også er brug for løbende vedligehold og 20.000 km-eftersyn hos toplederne, dvs. brug for pauser og opladning. Evnen til effektivt at holde fri og højne sit abstraktionsniveau qua rekreative sysler, i høj grad via motion, er således også *et must* hos fremtidens topleder. ■

redaktion@bny.dk

6 megatrends



Berlingske Nyhedsmagasinet har bedt Jakob Stengel Hansen, partner i den globale headhuntern virksomhed Stanton Chase, komme med sit bud på de megatrends, der vil få størst indflydelse på fremtidens lederskab.